Les Dossiers des Rendez-vous formation & compétences

CCIP - Délégation formation & compétences

N°17 - Alternance : mode d'emploi

L'Essentiel

En dépit d'inquiétudes légitimes du fait des effets de la crise économique sur le marché du travail, les recrutements en alternance ont plutôt bien résisté en 2009 et en 2010. Les mesures exceptionnelles de soutien décidées par le gouvernement ont démontré leur pertinence et les entreprises ont su se mobiliser. Nombre d'entre elles sont devenues des expertes de l'alternance qui est désormais un élément déterminant de leur politique RH. Le succès des projets de réforme du gouvernement visant à augmenter considérablement le nombre d'apprentis et de contrats de professionnalisation repose en grande partie sur leur capacité à poursuivre leurs efforts en la matière.

Vos contacts CCIP-DFC…

■ Service juridique :
Hélène Clédat, 01 55 65 66 30
hcledat@ccip.fr
Marie-Pierre Kiffer, 01 55 65 67 40
mkiffer@ccip.fr

■ Formalités apprentissage
01 55 65 66 25
apprentissagedfc@ccip.fr

■ Formations tutorales
Sophie Pailler, spailler@ccip.fr
Isabelle Bealu, ibealu@ccip.fr
01 55 65 67 01

Bonnes Pratiques

Qualité de l'alternance : quelles logiques et stratégies pour les entreprises ?

« Logique citoyenne » visant à participer à l'effort national de qualification des jeunes ou « logique sélective » permettant aux employeurs de pré-recruter de futurs salariés : les stratégies en matière de formation en alternance peuvent différer. Dans les deux cas, les entreprises ont à cœur de développer une politique qualitative comme l'attestent les quatre sociétés invitées par la Délégation formation & compétences (DFC) de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) lors de sa dernière matinée d'information.

La diminution des recrutements découlant de la crise économique qui s'est déclarée en 2008 n'a finalement pas eu l'impact négatif redouté par le gouvernement sur le niveau d'embauche des jeunes en contrat d'apprentissage et de professionnalisation. Si une baisse limitée a été observée en 2009 pour les contrats « pro », le nombre d'apprentis s'est globalement maintenu. « *Les mesures du plan d'urgence pour l'emploi des jeunes et la prolongation des Contrats d'Objectifs et de Moyens (COM) conclus entre l'État et les régions ont largement contribué à limiter les dégâts* », souligne Sophie Pailler, responsable projets recrutement et alternance de la CCIP-DFC. Le fait que les recrutements en alternance aient bien résisté malgré une conjoncture dégradée s'explique aussi par la mobilisation des entreprises qui, depuis 2005, sont de plus en plus nombreuses à employer des salariés engagés dans cette voie de formation.

Effet vertueux

« *L'apprentissage est un dispositif d'excellence qui a un effet vertueux. Il permet de favoriser la diversité des équipes et de dynamiser nos ressources humaines* », résume ainsi Corinne Follier, expert RH de la filiale informatique du Groupe Caisse des Dépôts. Même analyse positive pour Armelle Sciberras, responsable du recrutement au Crédit Agricole Investment Bank : « *L'alternance s'intègre parfaitement dans le concept d'entreprise apprenante que nous développons. C'est un trio gagnant entre l'entreprise, l'apprenti et le maître d'apprentissage.* » A la banque (suite)



© AEFC/Frédéric Piau

Chambre de commerce et d'industrie de Paris
Délégation formation & compétences

(retour) d'investissement du Crédit Agricole, la formule a fait ses preuves. L'entreprise a recruté 192 jeunes en alternance. Environ 420 de ses salariés sont dans ce cas actuellement alors que la filiale de 4 200 collaborateurs en France n'en comptabilisait aucun en 2004. « *Il y a désormais suffisamment de CFA qui ont développé les formations dont nous avons besoin pour nos métiers qui portent sur des domaines d'expertise très spécialisés. L'alternance nous permet d'identifier de jeunes potentiels* », explique Armelle Sciberras en précisant que la banque d'investissement a conservé 33 de ses apprentis sur 91 ayant terminé leur formation en 2010. Ces recrutements se sont traduits par des CDI, des CDD et des contrats de volontariat international en entreprise (VIE).

"Il y a désormais suffisamment de CFA qui ont développé les formations dont nous avons besoin pour nos métiers"

Pré-recrutement

Autre exemple de politique de pré-recrutement via la formation en alternance, la Banque Palatine, spécialisée sur les comptes d'entreprise et la gestion de patrimoine, s'est fixé comme objectif d'embaucher 50 % des alternants au terme de leur formation. La société de 1 200 collaborateurs recrute 25 alternants par an sur des profils de qualification élevés : 80 % suivent une formation conduisant à un diplôme de niveau bac + 5. « *Nous avons à coeur de leur donner des missions intéressantes. L'alternance est un vrai enjeu stratégique car, même si nous ne connaissons pratiquement pas de turn over, la moyenne d'âge de nos collaborateurs est de 45 ans* », précise Véronique Pivert, chef de projet formation.

La logique sélective est également à l'oeuvre au sein de la filiale informatique de la Caisse des Dépôts : l'entreprise compte entre 55 et 62 apprentis par an, ce qui représente 4,5 % de ses effectifs. « *Notre objectif est de conserver les meilleurs et nous ne le cachons pas. A la signature du contrat, il existe un contrat moral. Au final, sur 30 alternants dont le contrat arrive à échéance chaque année, nous en recrutons 5 ou 6* », indique Corinne Follier.

Démarche citoyenne

Chez France Galop, l'approche retenue vise moins à sélectionner des talents qu'à participer à « *une démarche citoyenne* » en faveur de la formation des jeunes, selon l'expression de Virginie Periers, responsable Développement RH de l'organisateur de courses hippiques. Egalement gestionnaire d'hippodromes, la société de 470 collaborateurs emploie une dizaine d'apprentis intervenant dans différents corps de métiers (peinture, maçonnerie…). De plus, pour ses fonctions support, France Galop vient de lancer une campagne de recrutement sur des contrats de professionnalisation. L'entreprise attache une importance particulière à la qualité de la prise en charge des jeunes alternants. Ainsi, « *tous les nouveaux tuteurs sont formés, certains ayant obtenu une certification délivrée par les CCI, pour reconnaître leur fonction. Afin de favoriser les échanges de bonnes pratiques, nous avons créé une communauté de tuteurs* », précise Virginie Periers. Au sein de la filiale informatique de la Caisse des Dépôts, après dix années de politique d'alternance, 20 % des collaborateurs ont assuré la fonction de maître d'apprentissage. Ces derniers sont tous formés avant de prendre leur fonction par la DRH et un consultant externe. La filiale dispose même d'une enveloppe spécifique discutée lors de la négociation annuelle obligatoire pour financer des primes exceptionnelles a posteriori.

Tutorat

Signe que le tutorat doit être de qualité, les maîtres d'apprentissage de la Caisse des Dépôts ne prennent en charge qu'un apprenti alors que la loi a fixé la limite à deux. L'approche de la Banque Palatine est similaire : « *La formation des tuteurs est chez nous systématique et tous les collaborateurs qui s'engagent dans cette voie le font de façon volontaire* », souligne Véronique Pivert, qui a organisé une session de formation dédiée à ses tuteurs avec la CCIP. La banque a notamment développé sa politique de tutorat dans le cadre de la mise en oeuvre de son « plan sénior ». Si l'entreprise ne leur propose pas de récompense financière, les tuteurs bénéficient d'une reconnaissance de leurs compétences. La banque d'investissement du Crédit Agricole compte, elle, 180 maitres d'apprentissage. Ces collaborateurs participent à des enquêtes de satisfaction afin de favoriser l'amélioration continue du dispositif. *"Attention, les apprentis doivent obligatoirement être accompagnés par un maître d'apprentissage"*, rappelle Hélène Clédat, juriste à la CCIP-DFC. Or, même si cela est fortement recommandé, ce n'est pas le cas pour les contrats de professionnalisation, l'adjonction d'un tuteur restant à ce jour facultative. ■



Corinne Follier, Groupe Caisse des Dépôts



Véronique Pivert, Banque Palatine



Armelle Sciberras, Crédit Agricole



Virginie Periers, France Galop

Expertise

Alternance : les projets de réforme du gouvernement

A deux reprises, le 10 février lors d'une intervention télévisée, puis le 1er mars à l'occasion d'un déplacement dans un CFA francilien, le président de la République a levé le voile sur les projets de réforme du gouvernement visant à favoriser le développement de la formation en alternance. Ces annonces sont l'aboutissement d'un long travail préparatoire entamé, à la demande du chef de l'Etat, par l'ancien secrétaire d'Etat à l'Emploi, Laurent Wauquiez, dès la fin 2008, au plus fort de la crise économique.

"L'objectif du gouvernement est de passer d'un peu moins de 600.000 alternants aujourd'hui à 800.000 en 2015"

Agir rapidement

Le gouvernement n'envisage pas une réforme systémique mais projette cependant de nombreux aménagements destinés à favoriser le recrutement par les entreprises de jeunes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation. Objectif : agir rapidement pour que l'ensemble des mesures soient opérationnelles lors de la rentrée de septembre 2011. Pour ce faire, une proposition de loi sera déposée au Parlement d'ici le mois de mai par le député Gérard Cherpion, spécialiste des questions touchant à la formation professionnelle. L'objectif du gouvernement est de passer, d'ici à 2015, d'un peu moins de 600 000 salariés en contrat d'apprentissage et de professionnalisation actuellement à 800 000. Au 28 février 2011, le ministère du Travail comptabilisait 414 000 apprentis et 171 000 contrats « pro », des chiffres relativement stables par rapport à ceux recensés deux ans plus tôt. Le projet est donc ambitieux et le gouvernement compte s'appuyer sur tous les leviers à sa disposition pour concrétiser son objectif, partant du principe que la formation en alternance permet, dans huit cas sur dix, d'assurer une insertion professionnelle rapide.

Deux mesures phares intéressent les entreprises. D'une part, le dispositif « zéro charges » mis en place en en 2009 et 2010 va être réactivé pour les entreprises de moins de 250 salariés. Il permettra aux employeurs de bénéficier d'une exonération totale de charges sociales pendant six mois pour toute embauche d'un jeune supplémentaire en alternance. D'autre part, pour les entreprises de 250 salariés et plus, l'obligation d'emploi de salariés en alternance va être portée de 3 à 4 % de leur effectif annuel moyen. De plus, la Contribution Supplémentaire à l'Apprentissage (CSA), dont doivent s'acquitter les entreprises qui ne respectent pas ce quota, sera modulée en fonction de leurs efforts en matière de recrutement d'alternants. Le taux actuel de la CSA (0,1% de la masse salariale brute, soit 20 % du montant de la taxe d'apprentissage), sera ainsi maintenu pour les entreprises comptant entre 1 et 3 % d'alternants. En revanche un système de « bonus-malus » sera instauré pour les autres employeurs : le taux de la CSA sera fixé à 0,2 % pour les entreprises comptant moins de 1 % d'alternants (0,3 % pour les entreprises de 2 000 salariés et plus). Celles ayant entre 3 et 4 % de salariés en alternance verront le taux de la contribution abaissé à 0,05 %. Enfin, les employeurs qui dépasseront le taux de 4 % bénéficieront d'un bonus annuel de 400 euros par embauche de contrat d'apprentissage ou de professionnalisation supplémentaire, et ce jusqu'au seuil de 6 % d'alternants.

"Le 'quota' d'alternants dans les entreprises d'au moins 250 salariés va passer de 3 à 4 %"

Barème et emprunt

Le gouvernement souhaite également flécher davantage le produit de la taxe d'apprentissage vers les formations en apprentissage. Le produit du barème, c'est-à-dire la fraction (48%) de la taxe bénéficiant aux formations premières technologiques, sera donc gelé à son niveau actuel. Conséquence : le surplus de taxe découlant de l'accroissement de la masse salariale sera affecté au quota qui finance uniquement les établissements formant des apprentis. Le gouvernement table sur un apport de 350 millions d'euros pour les CFA d'ici 2015. Les CFA seront également bénéficiaires des crédits issus du Grand emprunt. Une enveloppe de 250 millions d'euros servira à financer une cinquantaine d'opérations portant sur la création, l'extension ou la reconversion de CFA ou d'organismes formant des jeunes en contrats de professionnalisation. Une seconde enveloppe de 250 millions d'euros programmée dans le cadre de l'emprunt national servira à financer environ 15 000 places d'hébergement pour les personnes en alternance.

Nouveaux COM

Quant aux apprentis majeurs, ils devraient pouvoir bénéficier des mêmes prestations que les étudiants, en particulier en matière d'accès aux services de restauration. Enfin, une nouvelle génération de Contrats d'Objectifs et de Moyens (COM) en faveur de l'apprentissage doivent être conclus sur la période 2011-2015. Objectif : fixer des priorités d'investissement et de choix pédagogiques communes en additionnant les moyens des conseils régionaux et ceux du Fonds National de Développement et de Modernisation de l'Apprentissage (FNDMA). ■



Le programme

Le 21 juin 2011
Comment manager la génération Y ?

Le 4 octobre 2011
Marketing RH : enjeux et outils

Au siège de la CCIP
27, avenue de Friedland 75008 Paris
Participation gratuite.
Inscriptions sur www.dfc.ccip.fr

À cliquer

Sur www.aef.info

Relance de l'alternance : le détail des mesures annoncées par Nicolas Sarkozy

Taxe d'apprentissage : il faut redonner aux entreprises leur liberté d'affectation (Pierre Tapie, président de la CGE)

Alternance : deux aides applicables depuis le 1er mars 2011, dont l'une se substitue à l'aide à l'embauche « seniors »

Sur le net

Cerfa FA 13a du contrat d'apprentissage

Cerfa EJ 20 du contrat de professionnalisation

Rectificatif : Dans le dossier sur la gestion des talents paru en octobre 2010, la source pour le schéma « T=Compétences x Performance x Leadership » n'a pas été citée. Il est tiré de l'ouvrage La gestion des talents, de C. Dejoux et M. Thévenet - Éditions Dunod, août 2010.

Le mot de l'expert

Entretien avec Alain Dupouy, directeur adjoint du Travail – Unité territoriale Paris de la DIRECCTE Ile-de-France



Quasiment doubler le nombre d'apprentis n'est-il pas un objectif trop ambitieux ?

Mais il faut être ambitieux ! L'alternance était déjà une priorité du plan de relance. L'objectif de ce nouveau plan de développement de la formation en alternance lancé par le gouvernement est d'atteindre 800 000 alternants en 2015, voire un million à terme, si possible. Pour cela, des moyens importants seront engagés par l'État, en particulier dans le cadre du Grand emprunt et des nouveaux contrats d'objectifs et de moyens (COM) qui doivent être conclus prochainement avec les Régions. Je note que l'Ile-de-France a d'ores et déjà retenu des objectifs de développement effectivement ambitieux.

Les options retenues en matière de financement de la réforme ne donnent pas satisfaction à tout le monde…

Je conçois que le gel du barème tel qu'il est envisagé pourra poser quelques problèmes budgétaires à certaines grandes écoles. Ces dernières devront trouver de nouvelles ressources et, probablement, intensifier leurs efforts pour diversifier leurs sources de financement en évitant d'augmenter leurs droits d'inscription. Mais elles pourront aussi développer leurs places en apprentissage pour conserver leurs financements. Je rappelle que le barème n'est pas diminué mais seulement sanctuarisé à son niveau actuel : la part qui n'est pas consacrée à l'apprentissage est maintenue en valeur absolue.

Les entreprises de 250 salariés et plus ne risquent-elles pas de voir leurs charges alourdies ?

Je ne le crois pas. Le gouvernement a écarté l'option consistant à augmenter uniformément le montant de la taxe d'apprentissage. Les services de l'Etat vont se mobiliser pour repérer ces entreprises, les contacter et diffuser l'information. Si l'on veut réellement développer la formation en alternance, il faut s'en donner les moyens et ces entreprises peuvent grandement y contribuer. Lors des prospections effectuées par les développeurs, on a constaté que la moitié des entreprises ne faisait pas d'alternance, pas en raison d'une mauvaise image associée à cette voie de formation, mais simplement par méconnaissance. Sous l'impulsion de la loi et grâce à la mobilisation de tous les acteurs, de nets progrès ont été enregistrés. Il faut persévérer dans cette voie. ■

Apprentissage : Effectuez toutes vos formalités en ligne

« Depuis le 1er juin 2010, la CCIP a procédé à l'enregistrement d'un peu plus de 25 000 contrats d'apprentissage », souligne Catherine Molinier, responsable du service « formalités de l'apprentissage » de la CCIP-DFC. L'enregistrement des contrats est de la responsabilité des chambres consulaires depuis août 2006 pour les employeurs inscrits au registre du commerce et des sociétés, pour les établissements publics à caractère industriel et commercial, les associations et les professions libérales. Catherine Molinier a également rappelé que le contrat d'apprentissage est un contrat de travail, et qu'à ce titre, il doit être enregistré par la chambre consulaire du lieu d'exécution du contrat de travail.
Pour faciliter leurs démarches, la CCIP propose aux entreprises un site dédié (www.e-apprentissage.ccip.fr) qui permet d'effectuer en ligne toutes les formalités liées à l'enregistrement du contrat. Avec un accès totalement sécurisé, l'employeur peut, en quelques clics, saisir les données nécessaires à l'instruction des contrats, les adresser pour contrôle à la CCIP, puis les imprimer avant de les envoyer au service d'enregistrement, qui les traitera dés leur arrivée.

Information : apprentissagedfc@ccip.fr, 01 55 65 66 25

Les Rendez-vous formation & compétences sont édités par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris - Délégation formation & compétences • Directeur de la publication : Patrice Jolivet • Rédactrice en chef : Véronique Delys • Comité éditorial : Carine Etchegorry, Virginie Naud, Aurélie Niox-Chateau • Maquette et réalisation : Verbatim - 137, rue de l'UIniversté, 75007 Paris - www.aef.info - CCIP - Délégation formation & compétences - 163 bis avenue de Clichy - CS 10040 - 75849 Paris cedex 17 - www.dfc.ccip.fr